

# 会計検査院における女性職員の活躍と全ての職員のワークライフバランス推進のための取組計画

平成26年12月24日  
会計検査院長決定  
改正平成28年3月30日  
改正令和3年3月31日  
改正令和4年11月25日

## I. 基本的な考え方

### 1. 取組の必要性、意義

少子高齢化等に伴い社会構造が大きく変化する中で、本院においても女性職員や共働きの職員が増加し、仕事や生活の在り方に関する職員の意識の変化も指摘されている。このような状況の中、性別や年代、時間等制約の有無にかかわらず、あらゆる職員が活躍できる職場環境の整備が急務である。

また、一人一人がその個性と多様性を尊重され、それぞれの能力や経験を最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値の創造につなげていくダイバーシティ経営の視点は、多様化する国民のニーズを把握し、的確に政策対応すべき公務を担う職場においても不可欠であり、行財政に関して国民への問題提起等を行う本院がその職責を果たしていく上でも同様である。

一方、内閣官房内閣人事局が令和元年度に行った職員アンケート調査の結果（以下「令和元年度職員アンケート調査結果」という。）によると、早期離職意向を持つ国家公務員の相当数が長時間労働や自己成長の感じられない業務をその理由に挙げており、このような状況を放置すれば、本院でも有為な人材の確保や職員のエンゲージメント（自発的な貢献意欲）の維持が困難となり、将来にわたる会計検査業務の持続可能性の危機に陥ることにもなりかねない。また、令和2年以降、新型コロナウイルス感染症対策として、本院でも多くの職員がテレワークを実施しているが、生産性の低下を感じた職員も多く、このような感染症拡大時や災害時等における業務の継続や検査の質の維持は喫緊の課題となっている。

これらの課題に共通する要因は、業務の見直しや効率化、デジタル技術の活用等の不足による時間生産性の向上の不十分さと、職員の勤務実態に応じた的確な業務及び勤務時間の管理、部下のやりがい確保や部下の育成及びそのキャリア形成を意識したマネジメントの不十分さであると考えられ、抜本的な対策が急務である。

徹底した業務の見直しや効率化、デジタル化の推進、及びマネジメント改革を今後の働き方改革の主軸に据えることにより、長時間労働の是正、働く場所や時間の柔軟化による効率的な業務遂行が可能となるとともに、あらゆる職員が最大限に能力を発揮し、充実感ある仕事と生活を両立できることとなり、真のワークライフバランス（仕事と生活の調和）が実現される。また、それにより、会計検査業務の持続可能性を確保でき、いかなる状況にあっても検査の質を維持・向上させ、国民への貢献を果たすことが可能となる。

女性活躍に関しても、女性職員の採用・登用の拡大や両立支援制度を利用しながら働く女性職員の増加、男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進等、一定の前進は見られるが、未だ女性職員の育成等が十分に進んでいるとはいえない。その背景には、実地検査のための地方出張に従事できなくても検査業務で活躍できるための仕組みが十分ではないことや長時間労働等の働く環境の問題もあることから、誰もが性別を意識することなく活躍できるよう、ワークライフバランスを促進する働き方改革を不可欠なものとして、女性職員の育成や登用に対する管理職の意識改革や個々の職員に応じた計画的な育成等、息の長い取組の継続・拡充が必要である。

本院は、このような女性職員の活躍と全ての職員のワークライフバランス推進の重要性に鑑み、これまでも、次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号）第19条の規定に基づく「会計検査院特定事業主行動計画」（平成17年3月16日、22年3月12日、27年3月30日会計検査院長決定）、「会計検査院女性職員の採用・登用拡大計画」（平成23年5月26日会計検査院事務総長決定）、「会計検査院における女性職員の活躍と全ての職員のワークライフバランス推進のための取組計画」（平成26年12月24日会計検査院長決定（28年3月30日改正））等を定めて、次世代育成支援対策並びに女性職員の採用及び登用拡大等の目標を設定し、その達成に向けて取り組んできたところである。

さらに、今般、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」（平成26年10月17日女性活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）が改正され、令和3年度から7年度までに実施すべき項目が定められた。本取組計画は、これを受けて、これまでの取組の実績等を踏まえ、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年法律第64号。以下「女性活躍推進法」という。）及び次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画を兼ねるものとして、女性職員の活躍と全ての職員のワークライフバランス推進に向けた取組の内容について定め、これに基づいて総合的かつ計画的な取組を進めることにより、男女問わず職員が責任と誇りを持って生き生きと働ける環境作りを推進しようとするものである。

## 2. 計画期間

令和3年度から令和7年度まで

## 3. 女性職員の活躍と全ての職員のワークライフバランス推進に関する状況把握、課題分析及び目標設定

### (1) 女性活躍推進法等に基づく数値目標を設定する項目

#### ① 男性職員の育児休業取得率

表 男性職員の育児休業取得率

実績					目標
平成27年度	28年度	29年度	30年度	令和元年度	令和7年度まで 毎年度
11.9%	18.5%	19.2%	31.8%	48.1%	50%以上

平成27年度から令和元年度までの男性職員の育児休業取得率は、上記の表のとおり、着実に増加している。なお、女性職員の育児休業取得率はいずれも100%となっている。

また、令和元年度の育児休業新規取得者における取得期間は、女性職員の34%が6月以上1年未満、58%が1年以上2年未満、8%が2年以上となっており、男性職員の31%が15日以上1月未満、31%が1月以上3月未満、38%が3月以上6月未満となっている。

これらの状況を踏まえ、本院における男性職員の育児休業取得率の目標を50%以上とし、計画期間毎年度の達成を目指す。

② 男性職員の配偶者出産休暇及び育児参加のための休暇の取得率

表 男性職員の「配偶者出産休暇」及び「育児参加のための休暇」合計5日以上取得率

実績					目標
平成27年度	28年度	29年度	30年度	令和元年度	令和7年度まで 毎年度
35.7%	40.7%	46.2%	72.7%	92.6%	100%

男性職員の配偶者出産休暇（2日まで取得可能）及び育児参加のための休暇（5日まで取得可能）の取得状況についても、上記の表のとおり、平成27年度から令和元年度にかけて着実に増加している。

また、令和元年度の両休暇の合計取得日数は、令和元年度に子どもが生まれた男性職員の4%が0日、4%が4日、15%が5日、22%が6日、55%が7日となっている。

これらの状況を踏まえ、引き続き、該当する全ての男性職員が配偶者出産休暇及び育児参加のための休暇を合計で5日以上取得すること（両休暇合計5日以上取得率100%）を目標として、計画期間毎年度の達成を目指す。

①及び②のとおり、本院の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得は順調に増加しているところであるが、引き続き、人事課から管理職員に送付する定時退庁日の定時退庁の勧奨をするメールの中で「男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進のための取組」を紹介するとともに、管理職員において部下である男性職員が育児に伴う休暇・休業の取得の相談をしやすい雰囲気醸成に努めるよう促すことで、両立支援制度を利用しやすい環境の整備等に努め、子どもが生まれた全ての男性職員が、育児に伴う休暇・休業を合計1か月以上取得できることを目指す。

③ 女性の採用に関する目標

表 国家公務員採用試験からの採用者に占める女性の割合(各年度4月1日付採用者)

		実績				目標	
		平成 28年度	29年度	30年度	令和 元年度		2年度
全 体	採用人数	37	36	39	35	32	—
	うち女性	18	17	16	16	17	
	女性割合	48.6%	47.2%	41.0%	45.7%	53.1%	<b>35%以上</b>

国家公務員採用試験からの採用者に占める女性職員の割合は、上記の表のとおり、平成28年度から令和2年度まで毎年度40%以上で推移し、第4次男女共同参画基本計画に定める成果目標（国家公務員採用試験からの採用者に占める女性の割合30%以上（毎年度））を達成している状況にあることから、現行の女性職員の採用への取組を継続していくことが重要と考える。

令和3年度以降については、本院における国家公務員採用試験からの採用者に占める女性の割合について、第5次男女共同参画基本計画に定める政府全体での目標である毎年度35%以上の達成を目指す。

④ 女性の登用に関する目標

表 各役職段階における女性の登用割合(各年度7月1日現在)

役職段階		平成 29年度	30年度	令和 元年度	2年度
指定職及び 課室長級 行(一) 7級以上	総数	191	194	195	192
	うち女性	4	6	7	10
	女性割合	2.1%	3.1%	3.6%	5.2%
	女性割合伸び率		47.7%	16.1%	45.1%
課長補佐級 行(一) 5・6級	総数	367	368	352	345
	うち女性	43	47	47	55
	女性割合	11.7%	12.8%	13.4%	15.9%
	女性割合伸び率		9.0%	4.5%	19.4%
係長級 行(一) 3・4級	総数	331	355	344	329
	うち女性	120	139	139	134
	女性割合	36.3%	39.2%	40.4%	40.7%
	女性割合伸び率		8.0%	3.2%	0.8%

令和2年度において、管理的地位である課室長級以上の職員（指定職俸給表又は行政職俸給表（一）の7級以上の適用職員）に占める女性職員の割合は、5.2%となっている（7月1日現在。以下、本項において同じ。）。

また、平成29年度から令和2年度までの期間において、上記の表のとおり、各役職段階にある職員に占める女性職員の割合については、女性職員の採用者数の増加に伴いおおむね上昇し、女性の登用拡大に向けた人材プールは確実に形成されてきている。

このことを踏まえ、本取組計画に基づく取組を進めることなどを通じて令和7年度までに達成すべき女性職員の登用の拡大の目標数値を以下のとおり定める。そして、人事評価の結果を踏まえて各職員の能力及び適性等を考慮するなどした上で、この目標の確実な達成に取り組む。

- ・ 課室長級以上の職員（指定職俸給表又は行政職俸給表（一）の7級以上の適用職員）に占める女性職員の割合 **7.0%以上**
- ・ 課長補佐級の職員（行政職俸給表（一）の5級又は6級の適用職員）に占める女性職員の割合 **17.0%以上**
- ・ 係長級の職員（同3級又は4級の適用職員）に占める女性職員の割合 **35.0%以上**

## （2）その他の項目

### ① 超過勤務の状況

本院職員の超過勤務の状況をみると、職員（管理職を除く）一人当たり、1か月当たりの超過勤務時間数は、平成26年の26.6時間に対し、令和元年は21.6時間となっており、着実に減少しているが、引き続き、後述Ⅱ及びⅢの取組を行うことにより、超過勤務の更なる縮減を目指す。

### ② 年次休暇の取得状況

本院職員の年次休暇の取得状況をみると、平成25年の平均取得日数は13.5日、令和元年は14.9日となっており、着実に増加している。上記①と同様に、引き続き、休暇を取得しやすい環境の整備に取り組む。

### ③ 男女別の平均継続勤務年数

本院職員の男女別の平均継続勤務年数は、令和2年7月時点で男性職員19年6月、女性職員15年1月となっているが、これは、本院においては、近年、女性職員の採用者を増加させているために、女性職員においては比較的最近採用された者の割合が高いことなどによると考えられ、今後、男女間の格差は縮小していくことが見込まれる。なお、このように女性が増加している近年の採用者の離職率をみると、最近10年間（平成22年度～令和元年度）の採用者（臨時的採用、出向等に係る者を除く。）の令和2年7月時点の離職率は男性職員11.0%、女性職員6.7%と女性職員の方が低い状況である。

### ④ ハラスメント等対策の整備状況

被害防止の観点で行う研修や制度周知の状況としては、役職段階ごとや必要に応じて研修を実施してハラスメントに関する注意喚起を行ったり、セクシュアル・ハラスメント（性的指向や性自認に関する偏見に基づく言動も含む。）、妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント及びパワー・ハラスメントに対して職員が認識すべき事項についての指針を定め、職員に周知したりするとともに、事務総長から

のメッセージを発信したりしている。例年12月には国家公務員ハラスメント防止週間に合わせて、職員に対して、ハラスメント防止対策により一層組織的、効果的に取り組むことの周知・啓発を行っている。

また、相談窓口の状況としては、より相談しやすい環境整備の観点から、各ハラスメントに関する苦情相談の相談員を拡充し、当該相談員の一覧を職員用掲示版に掲示している。各ハラスメントの相談員に対しては、対応マニュアルを配付するとともに、相談員としての役割等について説明を行っている。

以上の状況及び目標を踏まえ、以下ⅡからⅣまでの取組を行う。これらの取組は、時期について明記されているものを除き、可能となったものから速やかに実施することとする。

## Ⅱ. ワークライフバランスの推進のための働き方改革

働き方改革は、全ての職員がその能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることにより、政策や行政サービスの質を向上させ、全ての職員のワークライフバランスも実現させることを究極の目的としている。

令和元年度職員アンケート調査結果によると、管理職の多くが「働き方改革が進んでいる」と感じている一方、依然として多くの非管理職が「働き方改革が進んでいない」と感じており、管理職の認識との間にギャップがあることが判明した。また、不要業務の見直しやRPA（Robotic Process Automation）等の新技術の活用、オフィス改革といった効率良く業務の成果を上げるための具体的な取組の進捗が十分ではないと認識されていること、職場におけるコミュニケーション活性化への職員の期待が高いことも判明した。

これらの状況を踏まえ、本院では、全ての職員が高い貢献意欲を持って生き生きと働ける職場環境を作っていくため、次の取組を加速する。

### 1. 業務効率化・デジタル化の推進

#### (1) 業務の廃止を含めた業務見直し・効率化

日々の業務マネジメントにおいて現場業務の実態を把握し、業務の廃止を含めた既存業務やその業務プロセス自体の見直しによる課題解決を図ることは幹部・管理職の職責の一つである。また、本院においては、会計検査の業務量が増加し、業務が複雑化するなどする一方、検査に投入できる人的資源には限りがあることから、業務プロセスの見直しを常に行うことなどを通じて、効率的・効果的な業務運営の態勢を確保することにより、職員が検査に集中できる環境を整備するなどしていくことが課題である。

そこで、本院では、幹部・管理職の職責としてそれぞれの部下の作業時間や負担を把握した上で業務の廃止を含めた業務見直し・効率化の対象選定や課題整理を進めることを位置付けるとともに、幹部・管理職及びそれぞれの部下が、指示を受けて、又

は自発的に、業務見直し・効率化を行った際には、上司は、人事評価においてその取組の成果を反映した上で、期末面談等で評価している点を具体的に伝えることなどにより、そのような取組を評価し、更に推奨することとする。

① 廃止を含めた業務の見直しなど

- ・全ての課長級職員が業務見直しを経験し、成功体験を通じ自主的に改善に挑戦し続ける人材を育成することで、自ら業務を見直す組織文化を定着させることを目的として、「本来業務」自体にスポットを当てて、その業務のやり方、業務プロセスについて、「業務見直しの進め方」（令和元年12月業務の抜本見直し推進チーム）を踏まえた業務見直しを推進する。
- ・職場ごとに業務の棚卸しを行い、必要性の低下した業務については業務自体を廃止するなど、積極的な業務見直しを行う。その際、単に業務の廃止や継続だけではなく、たとえ必要な業務があったとしても、その業務には不要な業務プロセスが含まれる場合があり、そうしたプロセスも含めた改善等の選択肢を持つことが重要である。また、業務の見直しにおいては、課題の検討に当たり、関連部署が支援したり、見直し後のプロセスの試行を活用したりするとともに、成功例を横展開するなど、部署横断的な取組を行う。
- ・幹部は、業務見直し・効率化についての人事評価を通じるなどして、課長級職員の業務の見直しなどを後押しする。

② 定型業務の効率化

- ・押印・書面・対面業務等の見直しを行うとともに、AI、RPA等デジタル技術を活用した業務の効率化を行う。会議の記録作成の自動化については、導入に向けた検討を行う。また、これらの取組を加速するため、デジタル技術に知見のある外部専門家の活用・配置を検討し、実施する。
- ・可能なものについては外部委託を実施する。

③ 調査等の効率化

- ・複数の府省等を対象とする調査や相当の作業量を伴う問合せ（以下「調査等」という。）を行う場合は、その必要性について十分な吟味を行った上で、計画的かつ効率的に実施する。また、調査等の対象となる府省等が勤務時間外に作業せざるを得ないような作業依頼は、原則として行わないこととし、作業量に応じた適切な作業期間を設けることとする。
- ・調査等を行う場合は、調査等の効率化のため、調査等の対象府省等が作業しやすい様式の工夫等について具体的に検討し、実施する。

④ 効率的に働ける職場環境の整備

- ・上司・同僚等との意思疎通の齟齬による業務の手戻り等の非効率を防ぐため、部署としての目標や目標を達成するための戦略の共有等、職場におけるコミュニケ

ーション活性化のための工夫を行う。たとえば、幹部と現場職員が集まって、気軽に話をする機会を設けて、現在の業務に限らず、現場から幹部への質問、幹部から現場への質問を通して、相互理解を深める。

- ・職場での情報共有を効率的に行うため、ポータルサイト、共用フォルダの活用等、情報を必要とする職員がアクセスしやすい効率的な環境整備を行う。
- ・業務の特性等に応じて効率的に業務遂行できるようオフィス環境の整備（例えば気軽に打ち合わせができるスペース、個人集中ブース、フリーアドレスの導入等）については、一部試行を開始している取組の結果等を踏まえて、院全体への展開について検討を行う。

#### ⑤ 在庁検査手法の充実

- ・Web 会議や調書依頼等の実地検査の代替手段を講じて、検査対象機関から説明を聴取したり資料を収集したりすることにより、必要かつ十分な検査ができると判断される場合には、実地検査以外の方法も積極的に検討する。また、電子証拠書類を活用した分析や新たな分析ツールの活用等、在庁検査の充実に資する検査手法を積極的に検討する。

### (2) テレワークの推進

テレワークを活用した柔軟な働き方の推進は、非常時における業務継続の観点に加え、育児、介護等のために時間制約がある職員、障害等のために日常生活・社会生活上の制約がある職員の能力発揮にも資するものであり、ワークライフバランスの観点からも重要である。

テレワークの推進については、「国家公務員テレワーク・ロードマップ」（平成27年1月21日各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議決定）の改正内容等を踏まえて策定した「テレワーク推進計画」に基づき取り組むこととする。

特に、管理職は、職員端末の使用時間の記録を利用して客観的に把握される職員の勤務状況を参考にしながら、必要に応じて、事前にテレワークの実施を希望する職員と業務内容について協議したり、業務分担の見直しを行ったりするなどして、テレワーク下においても円滑に業務を行うことができるようにテレワークに係るマネジメントを適切に行うとともに、出勤困難な非常時だけでなく、普段から、メール・共有フォルダ等を利用した資料の受け渡しや質疑応答、Web 会議システムによる会議の実施といった出勤・対面を必要としないコミュニケーション手法を自らより積極的に活用するなどして、テレワークが勤務形態の一つとして定着する風土の醸成に努める。

### (3) 国会関係業務の効率化

#### ① テレワークの効果的活用等を通じた国会対応の合理化

- ・国会開会中の勤務時間の見通しを立てやすくするために、待機対象の委員会名等の情報をポータルサイトにおいて逐次伝えたり、各部署が必要最小限の対応となるよう説明会で依頼したりなどしているところであるが、今後、国会対応につい



てもテレワークを効果的に活用するよう周知するなどして、更なる国会対応の合理化を図る。

② 国会答弁作成プロセスの効率化

- ・デジタル技術を活用して国会関係情報の円滑な共有を図るとともに、電子メールを活用した内部了解方法の簡略化等を通じて、答弁作成プロセスの効率化を推進する。

2. 勤務時間管理のシステム化と勤務時間管理の徹底

職員の心身の健康確保及び仕事と生活の両立には、長時間労働の是正が必要である。そのためには、まず職員の勤務時間を「見える化」し、その実態を正確に把握した上で、適切な勤務時間管理を行うことが必須である。

このため、勤務時間管理をシステム化し、職員の勤務時間を「見える化」した上で、必要な改善方策に取り組む。

(1) 勤務時間管理のシステム化

- ・現在本院では、勤務時間管理のシステム化の前段階として、出勤簿、フレックスタイム制の申告・割振簿等の電子化や、職員端末の使用時間の記録を利用した客観的な方法による職員の勤務時間の把握を行っている。今後、令和4年度を目途に、これらの機能に加えて休暇申請、超過勤務等を一体的に管理できるシステムを導入し、職員の勤務の状況をリアルタイムで適切に把握できるようにする。また、集計や相互の整合性の確認等を自動化することで、働き方の多様化に伴い複雑化している勤務時間管理の効率化を図る。

(2) 的確な勤務時間管理による超過勤務縮減と勤務間インターバルの確保等

- ・管理職は、「国家公務員の労働時間短縮対策について」（平成4年12月9日人事管理運営協議会決定）に基づき、超過勤務を実施する際にその内容、緊急性、見込み時間等を事前に把握するとともに、緊急性が低い場合には、退庁を促すなどする。また、システムの活用等により部下職員の勤務時間を正確に把握する。
- ・管理職は、部下職員の勤務時間等も含めた業務状況を適切に把握した上で、業務の進め方についての指導、適切かつ柔軟な業務分担や業務の優先順位付け等、超過勤務縮減に向けた改善方策に取り組む。
- ・フレックスタイム制等の活用等により、職員の心身の疲労回復や健康維持のために必要な時間（勤務間インターバル）の確保に組織的に取り組む。
- ・業務の特性等に応じて実効性のある取組（一定時刻での庁舎の消灯・施錠の励行等）を行う。

(3) 超過勤務の上限等に関する制度の適切な運用

- ・超過勤務の上限等に関する制度について、他律的業務の比重の高い部署の指定や、上限を超えて超過勤務を命ずることができる特例業務の取扱いについて、人事院規

則15-14（職員の勤務時間、休日及び休暇）等に沿って厳格に行うとともに、上限を超えて超過勤務を命じた場合には、要因の整理・分析及び検証を着実にを行い、改善を図る。

#### （4）人員配置等

- ・長時間労働の要因を分析した上で、その要因に対応した業務効率化やマネジメント改革等の取組を行い、なお既存定員でカバーできない業務量であれば、必要な定員の確保に努める。
- ・長時間労働の要因を分析した上で、業務の徹底した効率化、的確な勤務時間管理等による超過勤務の削減に取り組み、院内での適正配分を行った上で、必要な超過勤務手当予算の確保に努める。

### 3. マネジメント改革

国民の負託に答え、複雑多様化するニーズに的確に対応して、質の高い検査を実現するためには、組織の運営の要となる幹部・管理職による適切なマネジメントが必要不可欠である。

幹部・管理職は、日々の業務において、部下職員を活かし、適切な組織運営を行って成果を上げるとともに、限りあるリソースを真に必要な業務に傾注できるよう、業務見直しの徹底や業務の効率化に取り組むことが本来の役割として求められている。

特に、職員が自分の仕事にやりがいを感じることは、意欲的な業務への取組や成長を促し、ひいては公務のパフォーマンスの向上につながるものである。しかしながら、やりがいや成長を感じられないことが、若手国家公務員の早期離職傾向の要因の一つと考えられることから、部下のやりがいを高め、育成する観点からのマネジメントの実施が喫緊の課題として幹部・管理職に強く求められている。

さらに、職員自身が自ら成長する意識を持つことも重要であり、職員に主体的にキャリアをデザインする意識を持たせるとともに、上司と人事課がそれを支援し、組織全体として人材の質を高めていくことが重要である。

そこで、本院では、マネジメント改革として、職員のやりがい向上や成長促進も含めた管理職のマネジメント能力の向上、マネジメントにおける幹部職の役割の強化、人事課による支援の強化等に取り組むこととし、これを着実に実施していくため、幹部・管理職のマネジメントや職員及び職場の状況を把握し、改善につなげていく仕組みを構築する。

#### （1）職員のやりがい向上も踏まえた管理職のマネジメント向上【重点項目】

##### ① 管理職が実施すべきマネジメント行動

##### ア 業務・組織マネジメントの実施

- ・方向性の提示や適切な判断・調整など日々の業務マネジメントを適切に行うだけでなく、部下職員の超過勤務時間や時間の使い方も含めた業務の実態を把握し、業務の廃止を含めた既存業務の見直し、業務分担等の業務実施体制の見直しを実施することが、幹部職及び管理職のマネジメント行動の重要な要素で

ある。また、管理職は、部下職員の勤務時間等も含めた業務状況を適切に把握し、適切かつ柔軟な業務分担や業務の優先順位付け等のコスト意識を持って組織運営に取り組む。

イ 部下職員の主体的な業務遂行の促進

- ・管理職は、部下職員が日々の業務の中でやりがいを感じて意欲的に業務に取り組み、また成長していくことで公務のパフォーマンスを高められるよう、必要な業務の実施を確保しつつ、組織の目標や業務の意義の説明により業務への納得感を高めること、権限や裁量を付与すること、挑戦的な業務の機会を付与すること、さらには現場や外部の有識者との交流など幅広い経験をさせること等により、職員の主体的な働き方を促進する。その際、管理職は、日常的な業務上のやりとりに加え、人事評価の期首・期末面談等を活用し、部下職員と積極的なコミュニケーションを図ることにより、部下職員の業務状況を把握し、適切なフォローを行う。また、強みを伸ばすために褒めたり、弱みを克服するために助言や指導したりする等のフィードバックを行い、部下職員の成長を積極的に促す。

ウ 部下職員の人材育成・キャリア支援の実施

- ・管理職は、日頃のコミュニケーションを通じて把握した能力や希望等の情報を基に、部下職員の中長期的なキャリア形成にも留意した上で、期末面談等の場を活用し、年1回以上、キャリア形成に係る助言等を行う。

② 管理職のマネジメント能力の向上

上記①を達成するため、次の取組を行う。

ア 管理職に対するマネジメント研修の充実

- ・全ての管理職に、マネジメント能力の向上に向けて、管理職に昇任した直後に研修を受講させるとともに、昇任後も定期的にマネジメント講演会を受講させるなどする。マネジメント講演会については、管理職のみならず全ての職員が受講できるようにすることで、管理職に昇任する前からマネジメント能力の向上を図ることができるようにする。

イ 管理職のマネジメント能力向上に向けた環境整備

- ・各管理職によるマネジメントの実施状況について、多面観察などにより、フォローアップとフィードバックを実施し、マネジメントの改善を促す。
- ・幹部職は、自ら業務の方向性の明確な提示等の必要なマネジメント行動を行うとともに、部下である管理職に対して、適時適切な判断・決断等の必要なマネジメント行動を徹底する。また、幹部職は、部下である管理職によるマネジメント状況を把握し、適切に評価するとともに、例えば人事評価の面談等を活用し、積極的に助言や指導を行うよう取り組む。

- ・幹部職自身のマネジメントも重要であることから、幹部職への多面観察について定期的に実施する。

#### ウ その他

- ・管理職の行動は部下を始め周囲の職員のエンゲージメント（自発的な貢献意欲）に大きな影響を与えることから、管理職への任用について、必要なマネジメント行動を取ることができる職員を充てるものとする。管理職として求められる行動を取らない、又はハラスメントなど不適切な行動を取る職員がいる場合には、改善を促すこととし、なお管理職としての適性がみられない職員に対しては他の職に充てる等の厳正な対応を行う。

### (2) 人材育成のための人事課の役割【重点項目】

#### ① 人事異動を通じた人材育成・キャリア形成

- ・人事課は、若手職員に対して、キャリアデザインやその内容を身上調書、意向調査、「キャリアシート（仮称）」（注）等に記載して上司や人事課と共有することの重要性について、各種研修や人事課からのメッセージ等を通じて理解を促進する。
- ・人事課は、適切な業務運営に配慮しつつ、職員の人事異動に際しては、当該職員の能力やスキル、職歴等のほか、身上調書、意向調査、「キャリアシート（仮称）」等を通じて把握した当該職員の中長期的なキャリアに関する要望等を考慮する。また、当該職員の上司となる管理職から当該職員に対して、期待や成長課題等について説明を行うなど、納得感の向上に努める。人事課は、出向等により担当業務が大きく変わる職員については、当該職員に対して、異動趣旨をより丁寧に説明するとともに、他省庁等から本院に出向等で来た職員については、当該職員の上司となる管理職等から当該職員に対して、本院における担当業務や期待等を説明させ、円滑に業務に取り組めるように努める。
- ・人事課は、職員の育成に必要となる職務経験の付与につながるよう、当該職員の上司となる管理職に対して、当該職員の異動期等の機会を活用し、「キャリアシート（仮称）」や身上調書、意向調査等に記載された当該職員の能力開発、キャリアに関する要望等を的確に伝達するなどの方法により、管理職と協力して当該職員の人材育成に取り組む。

（注） キャリアシート（仮称） 内閣官房内閣人事局から提供される予定である、若手職員が自らキャリアデザイン（ライフイベント等も考慮した中長期的なキャリアを主体的に考え、能力開発に取り組むこと等）に取り組み、その上司である管理職が部下のキャリア形成を支援するために活用できるツール

#### ② 自己成長の機会提供

- ・若手職員が自身のキャリアデザインを実現するために必要な知識やスキル、職務

経験を蓄積できるよう、院内外公募、留学等の自主的に挑戦できる機会の周知、拡大等に取り組む。また、本院では現在、IT検査、語学等のテーマに関する知識の習得や職員相互の勉強会に係る活動を研修として位置付けたり、AIを活用した検査手法等の検討のために所属部署にかかわらず広く院内からメンバーを集めてワーキンググループを設置したりして、勤務時間内に所属部署の業務以外の活動に従事できる仕組みを設けているが、引き続き、これらの活動を支援するとともに、他部署や外部組織との協働等、職員が上司等の承諾を得て勤務時間内において担当以外の検査の企画立案や能力開発、役割発揮等に従事できる仕組み等の拡充を検討する。

- ・ 勤務時間のうち一定の割合までは、目の前の業務に拘束されることなく、中長期に求められる検査に関する勉強を行ったり、過去の案件について勉強したり、自主勉強会を開催したり、業務に生きる知見を得るために外部のセミナーに参加したりして、検査やこれを支えるバックオフィス機能に必要な能力・スキルを向上させるための活動に充てられるようにすることによって、自ら積極的に知見を深めて成長することを促す取組を試行する。

### (3) 職員・職場の状況を把握・活用する仕組み

#### ① タレントマネジメント推進に向けた情報の整備と活用

- ・ 職員の属性や人事異動履歴等の情報に留まらず、職員の有する能力やスキル、評価、キャリアに関する要望等の情報を把握し、活用に必要な整備を行う。これらの情報を活用することで、職員の人事についての納得感を向上させるとともに、戦略的な人材配置や人材育成等を行うタレントマネジメントを推進する。

#### ② 職員調査の継続的实施とこれを踏まえた対策

- ・ 職員・職場の状況を把握し、II.3.「マネジメント改革」等に係る取組の効果を測るとともに、課題の発見や取組の改善につなげるため、職員のエンゲージメント（自発的な貢献意欲）や職場環境調査等を実施する。こうした調査結果については、管理職のマネジメント、職場の改善、研修に反映する。

## 4. 仕事と生活の両立支援

共働き世帯、単独・未婚世帯の増加、少子高齢化等に伴い社会構造が変化する中、多様な人材の活躍を推進する観点からは、職員が仕事との両立を図る対象についても幅広く捉えていくことが必要と考えられる。そのため、今後は、仕事との両立の対象を、「家庭生活（家事、育児、介護等）」のほか、病気治療、不妊治療、自己成長に向けた能力開発等も含めて広く職員個人の「生活」全般と捉え、あらゆる職員の仕事と生活の両立が進むよう取組を推進していく。

### (1) 男性の育児への参画促進

- ・ I.3.で定めた男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得目標を達成できるよう、「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」（令

和元年 12 月 27 日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。以下「取得促進方針」という。)に基づく取組を推進する。

- ・取得促進方針に定める標準的な取組、すなわち①管理職による本人の意向に沿った取得計画の作成、取得中の業務運営の確保、②幹部職のリーダーシップ発揮、人事課の積極的な関与、③人事評価への反映等を着実に実施し、取得を促進する。

## (2) 仕事と生活を両立しながら活躍できる環境づくり

### ① 働く時間の柔軟化

- ・フレックスタイム制等について、適切な業務運営に配慮しつつ、希望する職員には可能な限り適用する。特に、前記 2. (2) のとおり、職員の心身の健康確保のために必要な場合はフレックスタイム制等の活用を積極的に推奨するとともに、育児、介護、治療等を行う職員の希望については、できる限り希望どおり対応するよう配慮する。
- ・勤務時間管理のシステム化等により、フレックスタイム制等の活用に係る手続の簡素化・柔軟化を進める。
- ・会議等の出席者に育児短時間勤務、介護・育児のための早出遅出制度、育児時間等を利用している職員等が含まれる場合には、その勤務時間を踏まえて会議等の時間に配慮したり、これらの者の意見は書面、電子メール等で提出させることとしたりするなど、その状況に配慮しつつ、これらの者が会議等に貢献できるようにする。

### ② 代替要員の確保

- ・一定期間以上育児休業を取得する職員の代替要員には、可能な限り常勤職員を配置することとする。また、産前・産後休暇、配偶者出産休暇、育児参加のための休暇、介護休暇等の休暇や、育児短時間勤務、育児時間等の実態に応じて措置された定員（いわゆる「ワークライフバランス定員」）を積極的に活用する。

### ③ 出張・研修体制等の機動的・弾力的運用等

- ・会計実地検査をはじめとする出張・研修に関しては、検査上の必要等を踏まえた上で、出張・研修体制、日程等を機動的・弾力的に運用するなどして、長期の出張・研修や勤務時間に制約のある職員も、本人の意向を考慮して可能な範囲で参加できるようにする。また、出張に制約がある職員については、在庁しての検査や取りまとめ業務に主として当たらせることとしたり、出張の日程等を柔軟に運用して出張に参加しやすくしたりするなど、制約のある中で、その能力を最大限に発揮することができるようにする。

### ④ 転勤に関する配慮等

- ・転居を伴う人事異動は、対象となる職員の生活環境に大きな変化を生じさせるものであるため、転勤に関して定期的に本人の意向を確認したり、可能な限り早期に内示を実施したりするなど、職員に対する十分な配慮を行う。

- ・職員の引越に係る負担軽減のため、例年引越が集中する年度末・年度初めにかけての転居を伴う人事異動については、いわゆる「赴任期間」の更なる活用を推奨するほか、人事異動時期の分散も含め転勤に伴う引越時期の分散に向けた取組を引き続き進める。

⑤ 休暇の取得促進

- ・年次休暇の取得促進について、職員による年間又は夏季等一定の期間における取得目標の設定や計画表の活用に取り組む。また、大型案件の検査、行事の準備等一定程度繁忙な期間が継続するプロジェクトに従事した職員に対しては、当該プロジェクトの終了後に、連続休暇の取得を促すなど、取得促進の取組を行う。
- ・家族の記念日やこどもの学校行事等の職員のプライベートの予定等に合わせた年次休暇を取得しやすい環境を整備する。

⑥ 安心して公務に専念できる環境の整備（保育の確保等）

ア 保育施設等の情報収集・情報提供等

- ・他府省等が設置し、各府省等の職員による共同利用に供している保育施設等の情報を設置府省等から入手し、職員に提供する。また、その他の保育施設等についても可能な限り情報を入手し、職員に提供するよう努める。

イ 育児関連支援サービスの充実等

- ・職員が利用できるシッターサービス等の育児関連支援サービスのメニューを充実させ、職員への情報提供を行う。

(3) 両立支援制度の利用と育児休業・介護休暇取得中・復職後の支援

- ・管理職等への研修等を通じた両立支援制度に対する理解の醸成、制度を利用する職員の業務情報の共有等により、職員が両立支援制度を利用しながら職務経験の蓄積を通じてキャリア形成ができる環境を整備する。
- ・「ワークライフバランスシート」「育児に伴う休暇・休業の取得計画」等、男女ともに育児・介護等に係る状況（出産予定日、家族の状況、保育の状況等）や両立支援制度の利用についての意向を記入して管理職及び人事課に提出することができる仕組みを通じ、職員のプライバシーに配慮しつつ、管理職や人事課がきめ細かく職員の状況を把握して、その意向を踏まえた対応に努めることとする。
- ・育児休業や育児短時間勤務等の両立支援制度を利用したことのみにより昇任や昇格に不利益とならないようにし、引き続き、能力・実績に基づき昇任や昇格の判断を行う。
- ・両立支援制度の利用促進のみに偏るのではなく、職員の育児休業等からの円滑な復帰を図り、職員が育児や介護を行いながら仕事で活躍できるようにするため、育児休業からの復帰直後や育児期の働き方等についての意識の共有、育児休業の取得中又は復帰直後から育児期、介護休暇の取得時期等における本人のキャリアプランに関する意向の確認及び上司によるキャリアに関する助言を目的とした面談を、各職員の育児又は介護の状況を踏まえた上で、可能な限り実施する。

- ・管理職となるために必要な職務の経験について、例えば、出産・育児期等の前後、又は育児期や介護期で時間制約があるような場合でも、本人の意向を考慮して働く場所や時間の柔軟化を活用するなどして、重要なポストを経験させたり、必要な研修の機会を付与したりするなど、柔軟な人事管理を行う。
- ・育児休業・介護休暇取得職員に対しては、育児休業等後に職務への意欲を持って、かつ、育児休業等中の職場や業務の動きに取り残されるといった不安を持つことなく、円滑に職務に復帰できるように、人事課や当該職員の所属先の管理職等が定期的に又は必要の都度、情報提供その他のコミュニケーションを行う。その一環として、育児休業制度や両立支援制度についての最新情報、育児休業経験者の経験談等を掲載したメールマガジンを配信する。また、当該職員の希望に応じて、本院の院内システムにアクセスできるモバイルPCを貸与するなどする。
- ・育児休業後の具体的なキャリアデザイン形成や育児中の共働き世帯の両立支援等を目的に、先輩職員の経験談や外部講師からの講演等を内容とするセミナーや交流会等が開催される場合、育児休業中の職員を含め職員に周知し、本人の意向を踏まえつつ、参加の機会が確保されるようにする。

### Ⅲ. 女性の活躍推進のための改革

#### 1. 女性の採用の拡大

女性の採用の更なる拡大に向けて、以下の取組を進める。

##### (1) 実効性のある広報活動等の推進

- ・本院業務に期待される能力を有する多くの優秀な女性を幅広く採用できるよう、技術系区分を含む国家公務員採用試験の女性志望者数の拡大に向け、広報活動等において他府省等と有機的に連携・協力する。広報活動等については、理系、高校生や大学1～2年生の早期段階の学生、地方大学の学生など、幅広い層の女性に公務の魅力伝えるため、SNS（Social Networking Service）やオンライン配信等を積極的に活用して様々な広報活動を実施する。
- ・職員募集パンフレット等において女性職員の活躍状況等を積極的に取り上げるとともに、女性の採用実績等の情報を掲載する。
- ・採用担当者や面接官等に女性職員を積極的に配置する。
- ・女子学生向けの業務説明会について、毎年度参加し、又は開催する。
- ・女性の志望者から大学の先輩等についての照会があった場合には、可能な限り、女性職員も紹介する。
- ・面接官に対する女性職員の採用の拡大に向けた意識の啓発に一層配慮する。

##### (2) 女性職員の中途採用

- ・中途採用者選考試験、任期付職員等の積極的な活用、管理職以上の官職も含めた外部女性人材の採用・登用に取り組む。



(3) 中途退職した職員が再度公務において活躍できるための取組

- ・職員が育児・介護等をやむを得ず中途退職する場合には、当該職員に事情変更後、再度、本院をはじめとする公務に従事する意思があるかどうかを確認し、その意思がある場合には、本人の同意を前提とした上で、個人情報の取扱いに注意しつつ、その連絡先の把握及びこれらの者に対する中途採用情報の提供に努めるとともに、関係当局と連携して、育児・介護等を理由に中途退職した職員が再度本院をはじめとする公務において活躍できる機会の創出に努める。

2. 女性の登用目標達成に向けた計画的育成

I. 3. で定めた女性の登用に係る目標の確実な達成に向けて、以下の取組を進める。

(1) 人事管理の見直し

① 女性の登用の実態やその阻害要因の把握

- ・本院の職員数の男女比と管理職を含む各役職段階に登用されている者の男女比をみると、特に管理職等の上位の役職段階に登用されている女性の割合が低くなっている。これは、本院においては、近年、女性の採用者を増加させているものの、かつては女性の採用者が少なく、人材を育成し、管理職等の指導的地位に就かせるまでには一定の時間が必要とならざるを得ないことが大きな要因となっている。今後は、採用した女性職員の育成が進むことが見込まれるところであるが、さらに、本計画に基づく取組を着実に推進することにより、改善を進めていく。また、他に阻害要因がないかについても引き続き把握に努め、他の要因が認められた場合には、それに応じた取組を行う。

② 女性職員の職域拡大、人事管理の柔軟化等を通じた女性職員の計画的育成

- ・女性職員の職域の拡大を一層積極的に行う。その際、特定の業務に女性職員が多く配置されている、男性職員のみが配置されてきた業務があるなど、職域が固定化していないか把握し、固定化が見受けられる場合には、その要因を分析し、改善を図る。
- ・管理職となるために必要な職務の経験について、例えば、出産・育児期等の前後、又は育児期や介護期で時間制約があるような場合でも、本人の意向を考慮して働く場所や時間の柔軟化を活用するなどして、重要なポストを経験させたり、必要な研修の機会を付与したりするなど、柔軟な人事管理を行う。＜Ⅱ. 4. (3) 再掲＞
- ・管理職の候補となり得るような女性職員については、職域拡大、人事管理の柔軟化等を通じて計画的な育成を行う。その際、採用試験の区分にかかわらず、引き続き、必要な職務機会の付与や研修等の支援を通じて積極的に育成する。

③ 幹部候補育成課程における管理職への登用に向けた育成

- ・幹部候補育成課程において、高い意欲と能力を有する女性職員の管理職への登用

に向け、積極的かつ計画的な育成の観点から、女性の課程対象者を対象として、出産・子育て期等後において管理職に登用されるための意欲の維持及び管理職に必要なとなるマネジメント能力の向上に資する研修を実施する。

#### (2) 管理職の意識改革

- ・女性職員の登用の拡大に向けた管理職向けの啓発活動を実施し、管理職の意識改革を進める。特に、社会全体において固定的な性別役割分担意識等が存在していること、本院における女性登用の課題や取組等への理解を促進する。

#### (3) 女性職員のキャリア形成支援

- ・女性職員については、ロールモデル事例が少ないこと等を踏まえて、前記Ⅱ. 3. 「マネジメント改革」の(1)①ウ「部下職員の人材育成・キャリア支援の実施」の取組に加えて、女性職員のキャリアイメージ形成支援や能力向上を目的とした研修等の実施、活躍する女性職員のキャリアパス事例や経験談等の共有等を行う。
- ・管理職となるために必要な職務の経験について、例えば、出産・育児期等の前後、又は育児期や介護期で時間制約があるような場合でも、本人の意向を考慮して働く場所や時間の柔軟化を活用するなどして、重要なポストを経験させたり、必要な研修の機会を付与したりするなど、柔軟な人事管理を行う。＜Ⅱ. 4. (3)再掲＞
- ・育児期等に昇任を希望しなかった等の理由により結果として昇任が遅れている職員についても、多様な職務機会の付与や研修等の必要な支援を積極的に行い、意欲、スキル等を高め、優れた能力を持つ職員の昇任スピードを加速する。

#### (4) 女性職員が抱える悩みや心配の相談ができる体制づくり

- ・仕事と家庭の両立や将来のキャリアに悩む女性職員が、同様の境遇を経験してきた先輩職員に気軽に相談できるよう、相談窓口の設置や先輩職員の紹介といった体制を整備するとともに、女性職員向けの研修への参加等を通じた府省横断的な人的ネットワークの形成を促進する。

### IV. 次世代育成支援対策

次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てに関する諸制度の利用促進に係る取組を推進し、より一層、育児休業や育児時間を取得しやすい勤務環境を整備したり、これまでの労働時間短縮対策を更に進め、より一層の超過勤務の縮減、年次休暇の取得促進等働き方の見直しに資する取組を推進して、「子育て」のための時間を確保したりするなどして、次世代育成支援対策を推進していくことを目標に、以下の取組を実施する。

#### (1) 勤務環境の整備に関する事項

Ⅱ及びⅢの該当部分によるものとする。

(2) その他の次世代育成支援対策に関する事項

円滑な子育てには、親とこどもの相互理解が重要であると考えられ、親が働いている社会をこどもが肌で感じることは、その相互理解に大いに資するものと考えられる。このことから、社会的にも極めて重要なものである本院の業務及びそこで働いている者の姿をこどもたちに紹介する取組を実施しているところであるが、今後も以下のとおり積極的に実施していくこととする。

① こども見学デーの開催

- ・夏休み期間中に「こども（霞が関）見学デー」を本院においても実施し、本院の業務を紹介するプログラムを提供する。

② キッズページの充実

- ・本院ホームページに開設している「キッズページ」の内容を充実させ、こどもたちに本院の業務を理解してもらえよう、分かりやすいコンテンツを提供する。

③ 社会科の総合的な学習における本院訪問の受入れ

- ・こどもたちが本院業務を理解する一助とするため、随時、社会科の総合的な学習における本院訪問を受け入れる。

**V. 推進体制等**

(1) 推進体制

本計画に定める取組を総合的かつ効果的に推進していくことを目的として、事務総局に事務総長を長とする会計検査院女性職員活躍・ワークライフバランス推進等検討会議を置き、人事企画官を本院における女性職員の活躍と全ての職員のワークライフバランス推進に関する事務の中核を担う担当官とする。また、事務総長等の強力なリーダーシップの下、繰り返し職員に対して取組計画の周知徹底を行うとともに、種々の取組を着実に実行する。特に、業務の廃止を含めた業務の見直し・効率化を進めることは幹部・管理職の職責であることを理解し、幹部・管理職が率先して取り組む。

(2) 職員の声の把握、エンゲージメント調査等の実施

各職場・各世代の男女の声を広く汲み上げるよう努めるとともに、意欲ある職員が業務見直しを始めとする働き方改革に関する議論と情報共有を行うことができる場を設け、その提言等を可能な限り本院における取組に反映する。

職員と職場の状況を把握し、前記Ⅱ.3.「マネジメント改革」等に係る取組の効果を測るとともに、課題の発見や取組の改善につなげるため、職員のエンゲージメント（自発的な貢献意欲）や職場環境などについての調査を定期的実施する。

(3) 計画の公表、フォローアップの実施等

本計画は、決定後、遅滞なく、公表するものとする。

本計画に基づく取組の実施状況については、その進捗を検証するために、毎年度1回フォローアップを行い公表する。

また、女性活躍推進法に基づき、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画の策定等に係る内閣府令」（平成27年内閣府令第61号）に定める項目の中から適切な項目について、公表を行う。